

Comment développer les compétences clés au travail ?



Atelier 3 :

Réinvestir les compétences acquises en situation de travail et évaluer les effets

Jacques DELORME, Directeur, ALPES



Michel GRIMAUD, Préventeur Régional QSE, EIFFAGE ENERGIE



Caroline MEIER, Directrice du secrétariat de la FSEA

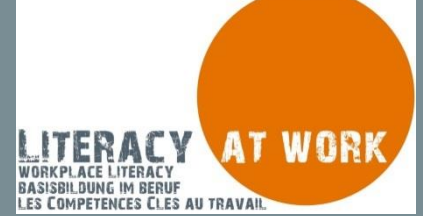


(Fédération Suisse pour l'Education des Adultes)

Angelika BOCK, Directrice des Ressources Humaines, ASTP et Etape 42



Comment développer les compétences clés au travail ?



Jacques DELORME

Directeur

Comment développer les compétences clés au travail ?

Processus d'une bonne intervention en entreprise



Comment développer les compétences clés au travail ?

Processus d'une bonne intervention en entreprise

Mobilisation

Traiter et
analyser la
demande

Communiquer
et repérer

Mobiliser les
acteurs

Analyser les
besoins

Définir les
objectifs

Elaborer
l'architecture

Réalisation

Construire les
séquences
pédagogiques

Animer les
séances de
formation

Evaluer les
acquis

Evaluation

Organiser le
transfert des
acquis

Mettre en œuvre
les compétences
acquises et les
développer en
situation de travail

Atelier 3 :

Réinvestir les compétences acquises en situation de travail et évaluer les effets

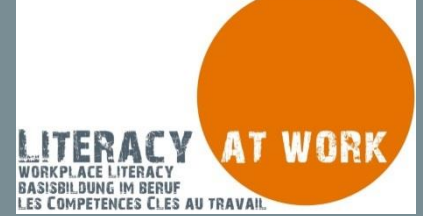


Les questions-clés à se poser :

- En ce qui concerne l'**évaluation** : Qu'est-ce qu'on évalue à l'issue de l'action de formation, mais également tout au long de son déroulement ? Qui évalue ? À partir de quoi ? Comment rendre visibles les compétences acquises ?
- En ce qui concerne l'**organisation du transfert des acquis en situation de travail** : Quels acteurs, quelles personnes-ressources ont été mobilisés au sein de l'entreprise pour accompagner l'action de formation ? Quel a été leur rôle et leur implication tout au long de l'action de formation ? Comment ces personnes ont-elles favorisé des applications en situation de travail ?
- En ce qui concerne la **poursuite du développement des compétences** : Comment les encadrants vont-ils continuer à solliciter les nouvelles compétences acquises ? Comment inscrire le développement des compétences-clés dans le cadre d'un parcours de professionnalisation et dans le cadre des enjeux d'évolution de l'organisation du travail ?

Atelier 3 :

Réinvestir les compétences acquises en situation de travail et évaluer les effets



Nos partis pris :

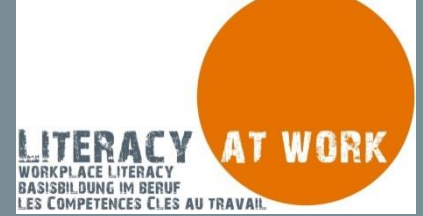
- Il ne peut y avoir de réelle production de compétences clés sans mise en application en situation de travail.
- L'intégration de ces nouvelles compétences nécessite la transformation de l'organisation du travail et participe de cette transformation.
- Toute transformation de l'organisation du travail nécessite une implication de l'encadrement.

.... D'où l'importance :

- D'articuler la formation aux situations de travail
- D'impliquer des acteurs-relais dès l'amont de la formation
- De construire des objectifs personnalisés, opérationnels et réalistes
- D'assurer le lien avec l'encadrement et l'entreprise pendant toute la durée du processus (amont, pendant, aval)

Atelier 3 :

Réinvestir les compétences acquises en situation de travail et évaluer les effets



Michel GRIMAUD

Préventeur Régional QSE

Démarche Passerelles : rappel du contexte

- Initiative locale
- Formation de 9 personnes en 2010 au sein de l'agence de St Etienne
 - Depuis 2010, 5 groupes de 8 à 10 personnes formées sur la région Rhône Alpes-Auvergne
- Film réalisé en 2011
- Trophée de l'innovation sociale et sociétale Eiffage en 2011 .
- Fort de cette réussite, la démarche a été reprise en national et étendue à toutes les régions : environ 170 personnes formées entre 2011 et 2013.

5 ans après? ...

- Bruno B., conducteur de travaux , infrastructure réseaux.
- Anthony C., monteur électricien industriel / tertiaire.
- Mohamed T., conducteur de travaux , infrastructure réseaux.
- Jean Luc L., aide responsable d'affaires infrastructure réseaux.
- Denis A., chef d'équipe industriel / tertiaire .
- Cherki A., chef d'équipe infrastructure.
- Gilbert R., monteur électricien infrastructure réseaux
- Christian S. chef d'équipe terrassement.

Atelier 3 :

Réinvestir les compétences acquises en situation de travail et évaluer les effets



Caroline MEIER, Directrice du secrétariat de la FSEA
(Fédération Suisse pour l'Education des Adultes)

Le contexte

- EMP
- Entreprise située à Tramelan
- Spécialiste de la fabrication de composants horlogers et microtechniques
- Public-cible
- Contrôleuses, dont la tâche est d'effectuer le contrôle qualité de la production de différentes pièces.

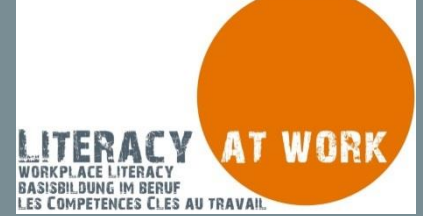
- Difficultés identifiées
- Calcul mental, conversions mathématiques et règle de trois
- Difficultés lors de la saisie de documents Excel, problème d'ouverture et d'enregistrement de documents informatiques sous Excel.

Le contexte

- Processus
- Validation, par la responsable RH de EMP, des objectifs de formations fixés par l'accompagnateur du projet. Définition d'un calendrier pour les cours de formation, suivant les besoins organisationnels de l'entreprise. Les cours sont suivis durant le temps de travail.
- Formation mise en place
- Deux modules de formation, de chacun 14 périodes
- Formation 1 : A l'aise avec les calculs dans ma fonction
- Formation 2 : Utiliser l'informatique sur ma place de travail

Atelier 3 :

Réinvestir les compétences acquises en situation de travail et évaluer les effets



Impact de la formation sur les situations de travail

Indicateurs de ces améliorations : Témoignages (film)

The logo consists of the letters 'GO' in a bold, red, sans-serif font. The 'G' and 'O' are connected at the top.

Promotion des
compétences de base
des adultes

CÄCILIA MÄRKI

Projektleiterin GO2

SVEB

Le modèle GO vise l'encouragement des compétences de base sur le lieu de travail.

Impact de la formation sur les situations de travail

Résolution de problèmes concrets

➤ Pour les salarié/es

Autonomie, renforcement confiance en soi, dynamique d'apprentissage, meilleure compréhension de son activité (sens), motivation

➤ Pour les encadrant/es

Gain de temps, réelle délégation des tâches, équipe plus autonome et innovante, meilleure compréhension des autres, dynamique d'équipe

➤ Pour la direction

Augmentation de la motivation, de la productivité, fidélisation des collaborateurs/trices, meilleure climat de travail

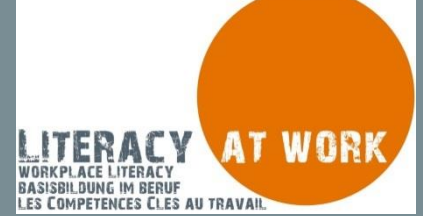
Ce qui permet de favoriser le transfert des acquis en situation de travail ?

Côté Organisme de formation :

- Présentation claire du processus et de l'importance de l'étape du transfert
- Intégrer des moments d'expérimentation dans le cadre de la formation
- Intégrer des moments de réflexion sur sa pratique
- Triangulation entre entreprise, institut de formation et participants pour définir les besoins et les objectifs de l'action de formation
- Importance de définir les situations emblématiques adéquates

Atelier 3 :

Réinvestir les compétences acquises en situation de travail et évaluer les effets



Angelika BOCK

Directrice des Ressources Humaines

Comment impliquer les managers dans une démarche de formation?

- Etape Saint Etienne, association gérant 2 entreprises adaptées **ASTP** et **Etape 42**, dans la Loire
- 300 salariés, dont 250 personnes reconnues Travailleur Handicapé
- Activité économique : sous-traitance industrielle et de services
- Nécessité d'enrichir les postes
- Cibles : ouvriers « pilotes » et ouvriers polyvalents

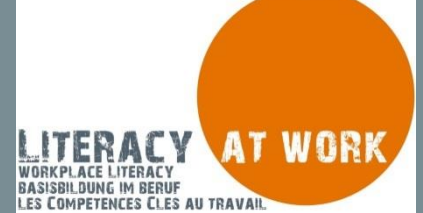
Comment impliquer les managers dans une démarche de formation?

- Les éléments favorables :
 - Faire participer les encadrants aux choix des stagiaires
 - Etablir des binômes stagiaire / encadrant
 - Relier le contenu de formation à des situations de travail concrètes
 - Associer les encadrants aux bilans d'étape (intermédiaire, final)
 - Formaliser les progressions des stagiaires lors de ces bilans

Comment impliquer les managers dans une démarche de formation?

- Les points de vigilance
 - Intégrer les nouvelles compétences des stagiaires sur le terrain
 - Trouver des astuces pour favoriser la continuité des progressions
 - Rassurer les managers quant à leur propre rôle

Comment développer les compétences clés au travail ?



Atelier 3 :

Réinvestir les compétences acquises en situation
de travail et **évaluer** les effets

Points clés

- ✓ **Identifier et réunir les conditions favorables à l'implication des encadrants**
- ✓ **Rendre lisible la progression des stagiaires en formation pour identifier les transferts possibles en situation de travail, en prenant en compte les évolutions à venir**
 - ✓ **Organiser l'accompagnement de ces transferts**

Origine et traitement de la demande

1) Analyse des besoins de formation + mobilisation des acteurs

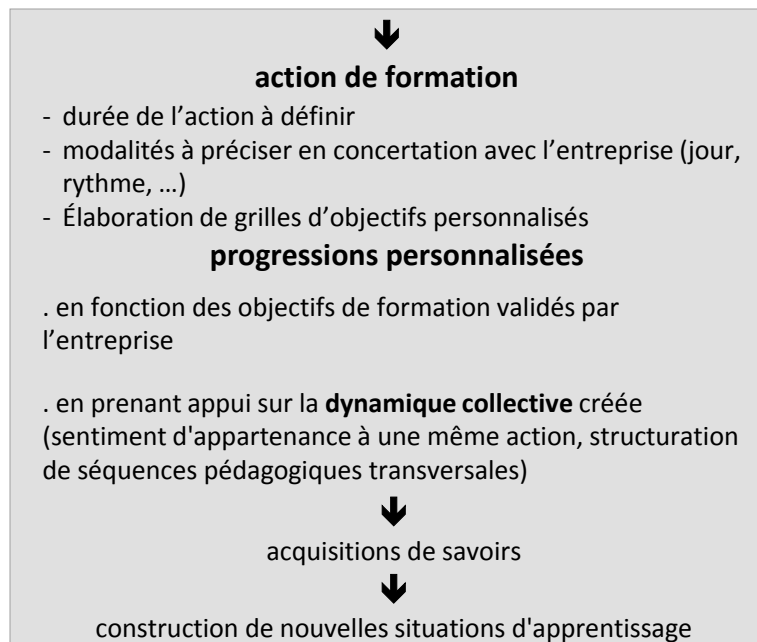
- . entretiens individuels
- . positionnements

- . expression des attentes de l'entreprise
- . repérage des besoins avec les encadrants
- . observation en situation de travail
- . mise en place d'un accompagnement sur site

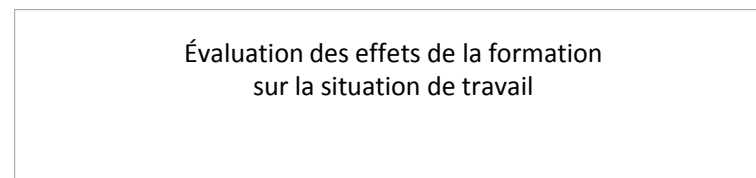
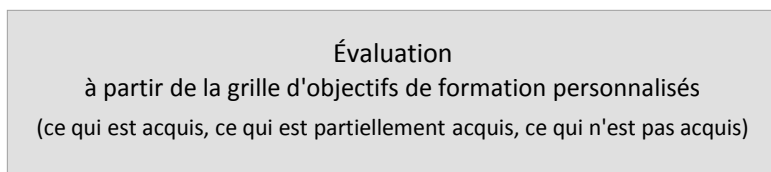


élaboration d'un **parcours de formation personnalisé** par stagiaire

2) Parcours de formation



3) Évaluation



Objectifs communs visés par l'ensemble des acteurs :

- . acquisition d'une plus grande autonomie (situation de travail et vie sociale)
- . meilleur positionnement de chacun au sein de l'entreprise
 - . développement de l'appétence
- . développement du capital compétences de l'entreprise

Exemple Objectifs ASTP 

Exemple Objectifs Eiffage Energie 

Exemple Passerelles Situations Problèmes 

RCCSP 